



PRESENTACIÓN

Breve descripción: El esfuerzo por una correcta fundamentación antropológica de la Dirección de empresas constituye, sin duda alguna, una de las características más distintivas del MDPO. Se trata de una condición necesaria para hacer real el paso de la gestión de 'Recursos Humanos' a la moderna Dirección de Personas. En esta asignatura se asume de manera específica el reto de sentar las bases de dicha fundamentación. Y se hace apoyándose en cuatro pilares principales:

1. el estudio del lugar de la persona en la empresa actuales;
2. el diseño de un modelo de dirección humanista que supere los paradigmas mecanicistas y orgánicos;
3. la mejora de la capacidad de toma de decisiones para potenciar la calidad motivacional de las organizaciones; y
4. el conocimiento de las últimas investigaciones sobre el propósito organizativo y su implantación.

De esta forma, se propone una concepción filosóficamente sólida y coherente de la persona que sirva de guía e inspiración para la toma de decisiones en la realidad práctica de los negocios, al tiempo que actúa como apoyo y referencia del resto de asignaturas del máster

- **Titulación:** Máster en Dirección de Personas en las Organizaciones.
- **Módulo/Materia:** Fundamentales/Dirección Avanzada de Personas I.
- **ECTS:** 5.
- **Curso, semestre:** 23-24, Primer semestre.
- **Carácter:** Obligatoria.
- **Profesorado:** Modelo Antropológico de Dirección de Empresas: Profesor: Álvaro Lleó (alleo@unav.es), Comportamiento organizacional: Profesor: (albertoandreu@external.unav.es) Gobierno Corporativo: Profesores: Belén Fontanals de Miguel (belen.fontanals@gmail.com) Alberto Andreu (albertoandreu@external.unav.es), Cultura de las Organizaciones: Profesora: Pilar Rojas (mprojasc@repsol.com).
- **Idioma:** castellano.
- **Aula, Horario:** Consulte la agenda que recibirá semanalmente.

COMPETENCIAS

Objetivos propios de Dirección Avanzada de Personas

- Profundizar en las claves del comportamiento de las personas en un entorno profesional
- Comprender el funcionamiento básico de las organizaciones y del trabajo directivo
- Conocer un modelo de dirección que favorece el desarrollo real de las personas y de la sociedad, al tiempo que añade valor a la empresa y sus clientes
- Inculcar la importancia del liderazgo directivo como promotor de derechos y valores fundamentales, en especial la libertad, la igualdad, la protección de los más débiles y el respeto a la dignidad



Universidad de Navarra

- Descubrir la dimensión ética central de cualquier actuación profesional y adquirir la capacidad de análisis y toma de decisiones éticamente válidas en situaciones comprometidas
- Trabajar en la búsqueda del bien común y la aplicación de la justicia social. Reforzar una conciencia social que promueva un entorno de respeto a la dignidad de las personas
- Conocer los principios que regulan el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa, así como las relaciones entre su junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas: empleados, proveedores, clientes y el público en general
- Identificar el alcance de la responsabilidad social de las empresas y descubrir las mejores prácticas al respecto
- Plantear el trabajo personal como un ámbito para el propio desarrollo y el de los demás
- Que el alumno conozca, comprenda y esté familiarizado teórica y prácticamente con la gobernanza, es decir, con quién gobierna y cómo lo hace; cuáles son las mejores prácticas, qué sistemas de gobierno existen y cuáles se adaptan mejor a determinadas circunstancias.

Competencias básicas

- **CB6** - Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.
- **CB8** - Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- **CB9** - Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones y los conocimientos y razones últimas que las sustentan a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- **CB10** - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.

Competencias generales

- **CG0** - Capacidad de identificar los problemas que se presentan en el trabajo (individual y de equipo) en estructuras organizativas, analizar sus causas y proponer planes de acción para solucionarlos. Los alumnos deberán de ser capaces de distinguir aquellos derechos que son fundamentales, y todos aquellos que hacen referencia a la igualdad de los discapacitados, y aquellos relacionados a la igualdad entre hombres y mujeres. Además deberán conocer los principios de igualdad de oportunidades. Todos estos son valores y derecho propios de una cultura de paz y valores democráticos.
- **CG2** - Identificar las ideas de un texto y comunicarlas de forma concisa tanto verbal como escrita.
- **CG4** - Adquirir una conciencia social ética que permita que desde la dirección se promueva un entorno en el que se respete a las personas y a su propia dignidad.

Competencias específicas

- **CE1** - Comprender los ejes del comportamiento de las personas en un entorno profesional para dirigirlos estratégicamente en valores, en especial de igualdad, respeto y dignidad, con respecto de sus derechos y obligaciones



Universidad
de Navarra

- **CE2** - Conocer el funcionamiento de las organizaciones y su proceso directivo para hacer posible el desarrollo estratégico de las personas y añadir valor a las empresas
- **CE3** - Analizar y comprender el concepto de liderazgo y de motivación. Gestión estratégica del compromiso y la cooperación. Inculcar la importancia de ejercer el liderazgo directivo como promotor de derechos fundamentales.
- **CE9** - Analizar y comprender todas aquellas competencias que caracterizan a la persona y su trabajo en el entorno profesional y personal con referencia a las organizaciones de trabajo

PROGRAMA:

MODELO ANTROPOLÓGICO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Profesor: Álvaro Lleó.

SESIÓN 1: LA EMPRESA COMO REALIDAD HUMANA. EL SISTEMA FORMAL Y EL SISTEMA ESPONTÁNEO.

SESIÓN 2: MOTIVOS Y MOTIVACIONES HUMANAS.

SESIÓN 3: PARADIGMAS EMPRESARIALES: MECANICISTA, ORGÁNICO Y HUMANISTA.

SESIÓN 4: LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN.

SESIÓN 5: EL APRENDIZAJE Y EL DESARROLLO DIRECTIVO.

SESIÓN 6: EVALUACIÓN DE LAS DECISIONES DIRECTIVAS.

SESIÓN 7: EL PROPÓSITO CORPORATIVO: PALANCA PARA EL DESARROLLO DE ORGANIZACIONES MÁS HUMANAS.

SESIÓN 8: LA IMPLANTACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO.

SESIÓN 9 Y 10: LA DIRECCIÓN POR MISIONES COMO METODOLOGÍA PARA IMPLANTAR EL PROPÓSITO CORPORATIVO.

SESIÓN 11: DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE PLANES DE ACCIÓN PARA POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN DEL PROPÓSITO CORPORATIVO.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL:

Profesor: Alberto Andreu.

SESIÓN 1: EL TRABAJO DEL DIRECTIVO: EL VALOR DE LAS SOFT SKILLS

SESIÓN 2: ENTENDER LA ORGANIZACIÓN: EL LUGAR DONDE SE EJERCEN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

SESIÓN 3: ESTILOS DE DIRECCIÓN (I)

SESIÓN 4: LOS ESTILOS DE DIRECCIÓN (II).

SESIÓN 5: LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL

SESIÓN 6: EL DILEMA DEL SUBORDINADO.



Universidad
de Navarra

SESIÓN 7: RESOLUCIÓN DE TRABAJOS EN GRUPO. LOS LÍDERAZGOS DE TAREA VS LÍDERAZGOS DE MANTENIMIENTO.

CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES:

Profesores: Pilar Rojas

Sesión 1: Entender la cultura corporativa y los elementos que la conforman.

Sesión 2: Cultura corporativa en la nueva realidad empresarial.

Sesión 3: Impacto de la cultura organizacional.

Sesión 4: Cómo adaptar la cultura corporativa a la estrategia: caso REPSOL. Medición de la cultura corporativa: caso REPSOL.

Sesión 5: Medición de cultura corporativa: transformando resultados en acciones: caso REPSOL.

Sesión 6: Cultura corporativa: conclusiones y mirada al futuro.

GOBIERNO CORPORATIVO:

Profesor: Belén Fontanals y Alberto Andreu.

SESIÓN 1: GOBIERNO CORPORATIVO. CUESTIONES GENERALES. ORGANOS DE GOBIERNO Y ORGANOS

DE DIRECCION. Como se toman las decisiones.

SESIÓN 2: CASO DIESELGATE-VOLKSWAGEN: DIAGNOSTICO DEL ESCANDALO DESDE LA PERSPECTIVA DEL GOBIERNO CORPORATIVO.

SESIÓN 3: EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN COMO ÓRGANO DE GOBIERNO Y SU INVOLUCRACIÓN EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES DE UNA ORGANIZACIÓN.

SESIÓN 4: LA FIGURA DEL CEO Y EL ÓRGANO DE GESTIÓN. RELACIÓN ENTRE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANO DE GESTIÓN.

SESIÓN 5: CASO DIESELGATE-VOLKSWAGEN. PROPUESTAS DE CAMBIO EN EL MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO.

ACTIVIDADES FORMATIVAS

MODELO ANTROPOLÓGICO DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Exposición teórica, Método del caso. Ejercicios en el aula. Trabajo en grupo

GOBIERNO CORPORATIVO:

La metodología del curso es eminentemente práctica combinando exposiciones, casos prácticos y trabajo en grupo de los alumnos para extraer conclusiones generales.



Universidad de Navarra

En las exposiciones, el profesor presentará el marco conceptual de algunas claves relacionadas con el gobierno corporativo. En los casos prácticos, el aprendizaje es múltiple; por un lado, se trata de una forma de llegar a conclusiones generales a través de hechos y experiencias concretas; y por otro, el alumno va adquiriendo una metodología propia para enfrentarse, y algunas veces resolver, los problemas que se plantean, de forma que lo importante no son las conclusiones que se den a cada caso, sino cómo se llega a ellas.

El trabajo en grupo se organizará en torno a algunos aspectos clave del gobierno corporativo y de la función del consejo de administración vinculada a los recursos humanos: las competencias del consejo y el modelo retributivo de la alta dirección.

CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES:

La metodología del curso es eminentemente práctica a través conferencias, ejercicios prácticos y análisis de casos de empresa. Se tratará en profundidad el caso de Evolución Cultural en Repsol, que describe la gestión que llevó a cabo la empresa tras un proceso de adquisición, para realizar una evolución cultural enmarcada en un proceso de transformación. Al analizar este caso se podrán identificar los elementos clave de la medición de cultura y gestión de resultados para lograr un cambio cultural acorde a la estrategia.

Para abordar los ejercicios y caso la clase se organizarán en grupos para responder a las diferentes cuestiones que se abordan en el programa.

EVALUACIÓN

CONVOCATORIA ORDINARIA

Modelo Antropológico de Dirección de Empresas:

- Participación en clase (45%)
- Examen (35%)
- Trabajo en grupo (25%)

Gobierno Corporativo:

- Participación en clase (50%)
- Examen (50%)

Cultura de las Organizaciones:

- **Presentación en grupo (50%):** se realizará ante los dos profesores de la asignatura, al final de los dos periodos (parte general y parte especial). La calificación de cada grupo se realizará de común acuerdo por ambos profesores.
- **Participación en clase (30%):** se realizará como una media entre las calificaciones realizadas por los profesores Andreu y Rojas.
- **Informe individual (20%):** se tratará de un tema de actualidad que tenga que ver con los temas de cultura corporativa. Se evaluarán conjuntamente por ambos profesores

Criterios de evaluación de los informes de grupo



Universidad de Navarra

Todos los miembros del grupo obtendrán la misma calificación por los informes realizados, con independencia de quien pudiera presentar las conclusiones del informe en caso de realizarse una presentación pública. El examen también será en grupo.

Criterios de evaluación del informe individual

La evaluación del informe individual se basará en dos criterios principales. Primero: solidez de los conocimientos adquiridos a lo largo de las sesiones del curso. Segundo: Utilización de fuentes apropiadas para documentar el informe

Criterios de evaluación de la participación en clase

La discusión diaria en las clases, son una oportunidad única para desarrollar y mostrar la capacidad de cada alumno para mantener y defender sus propios puntos de vista, para reaccionar sobre la marcha a diferentes puntos de vista, y para generar un diálogo enriquecedor para el resto de los compañeros.

Sin embargo, la participación en clase debe estar ajustada a los fines académicos de las sesiones: contribuir a avanzar en la discusión; proporcionar un nuevo punto de vista; y, fundamentalmente, contribuir al aprendizaje de los compañeros. En otras palabras: se aprende tanto de lo que dice el profesor, como de lo que aportan los otros alumnos. En consecuencia, participar en clase no es hablar por hablar. Por ello, cada día, se evaluará la intervención global de un alumno en función de un sistema de puntos conforme a los siguientes criterios:

- (+3) puntos. Contribuciones de alta calidad porque proporcionan un análisis profundo de un tema, proponen planes de acción específicos para un problema en concreto y, sobre todo, contribuyen a hacer avanzar la discusión en caso de "atasco" o "stand by" en la discusión de clase. Son poco frecuentes
- (+2) puntos: Contribuciones de calidad, que se suman a opiniones de otros alumnos y enriquecen su punto de vista. Son frecuentes
- (+1) punto: Contribuciones frecuentes y de proceso, es decir, respuestas a preguntas simples relacionadas con el caso y que sirven para abrir la dinámica de discusión. Son muy frecuentes y se valoran en la medida en que generan participación en clase y ayudan a "romper fuego".
- (-1) punto. Intervenciones que frenen el ritmo de la sesión; que vuelvan atrás sobre temas ya tratados; y que, por falta de atención, repitan la opiniones o contribuciones ya realizadas con anterioridad por otros alumnos.
- (-2) puntos. Se penalizarán gravemente las intervenciones que signifiquen o lleven aparejados ataques personales a otros alumnos. En este punto, es crítico diferenciar entre un debate de opiniones contrapuestas a un ataque personal por la defensa de esas opiniones.

CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA

Examen final con puntuación de 0 a 10

HORARIOS DE ATENCIÓN



Universidad de Navarra

Solicitar entrevista con el profesor escribiendo un correo electrónico. Correos electrónicos de los profesores:

Álvaro Lleó: alleo@unav.es

Alberto Andreu: albertoandreu@unav.es

Belén Fontanals: belen.fontanals@gmail.com

Pilar Rojas: mprojasc@repsol.com

BIBLIOGRAFÍA

Modelo Antropológico de Dirección de Empresas:

Además de los casos, en la mayoría de sesiones, se sugiere la lectura de artículos, notas técnicas, capítulos de libro o informes de investigación.

Comportamiento organizacional:

Bibliografía de Referencia

John Hunt, *Comportamiento Organizacional*. Editorial McGraw Hill.

Bibliografía Básica

- Lawrence, P. Y Lorsch, J. La empresa y su entorno, Barcelona, Plaza& Janés, 1987. (**)
- Drucker, P. Managing for the future: The 1990s and Beyond, Nueva York, Dutton, 1992.
- Hersey, P.& Blanchard, K. Management of organizational behavior, Nueva Jersey, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1977.
- Peters, T. & Waterman, R. H. In Search of excellence, Nueva York, Harper& Row, 1982.

Bibliografía Complementaria

- Weber, M. The theory of social and economic organization, Nueva York, Free Press, 1947.
- Fayol, H. Administración industrial y general, Barcelona, Orbis, 1985.
- Taylor, F.W. Principios de la administración científica, Barcelona, Orbis, 1985.
- Mayo, E. The human problems of an industrial civilization, Nueva York, McMillan, 1933. (***)
- Maslow, A. Motivación y personalidad, Barcelona, Sagitario, 1975. (***)
- Herzberg, F. El trabajo y la naturaleza del hombre, Barcelona, Seix Barral, 1976. (***)
- Mc Gregor, D. El aspecto humano de las empresas, México, Diana, 1969. (***)
- Argyris, Ch. El individuo dentro de la organización, Barcelona, Herder, 1979. (***)
- Trist, E.L.&K.W. Bamford. Some social and psychological consequences of the long wall method of coal setting. Human Relations, 4, 3-38. 1951.
- Burns, T.& Stalker, G.M. The management of innovation , Londres, Tavistock Publications, 1966.
- Woodward, J, Industrial organization: Theory and practice, Nueva York, Oxford University Press, 1965.(**)
- Thompson, J.D. y W. J. Mc Even, Organizational Goals and Environment. American Science Review, Vol. XXIII, nº. 1, febrero 1958.



Universidad de Navarra

- Child, J. Organization, Londres, Harper& Row, 1984.
- Perrow, C. Organizational Analysis: A sociological View, Wadsworth, Belmont, California, 1970.
- Hamel, G. Y Prahalad, C.K. Compitiendo por el futuro, Barcelona, Ariel, 1995.
- Senge, P. La quinta disciplina en la práctica, Barcelona. Granica, 1995.
- Bennis, W. Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y prespectivas, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- Schein, E. Psicología de la Organización, Madrid, Prentice Hall International, 1972.
- Smith, A. Investigación de la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, Barcelona, orbis, 1983.
- Keynes, J.M. Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero, Madrid, Fondo de Cultura Económica, 1980.
- Blau, P. y W. Scott. Formal Organizations, San Francisco, Chandler, 1962.
- Schein, E. La cultura empresarial y el liderazgo, Barcelona, Plaza& Janés, 1988. (***)
- Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning: reconceiving roles for planning, plans, planners, Nueva York, The Free Press, 1994. (***)
- Mintzberg, H. The structuring of organizations: A synthesis of the Research, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1979.(***)
- Norton, D.P. y Kaplan, R.S. El cuadro de Mando Integral, Barcelona, Gestión 2000, 1998.
- Peter, T. Nuevas organizaciones en tiempos de caos, Bilbao, Deusto, 1994.
- Ronco, E. y Lladó, E. Aprender a gestionar el cambio, Barcelona, Paidós, 2000.
- Blake, R. Y Mouton, J, El modelo de cuadro organizacional Grid, México, Fondo Educativo Interamericano, 1973.(***)
- Watzlawick, P. Cambio, Barcelona, Herder, 1989.
- Bennis, W. On becoming a leader, Reading, Mass, Addison Wesley, 1989.
- Lynton, R.P.& Pareek, U. Training for development, Irwin, Homewood, Illinois, 1967.
- Lawrence, P. Y Lorsch, J, Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción, Fondo Educativo Interamericano, 1973. (***)
- Peters, T.& Waterman, R.H. In Search of excellence, Nueva York, Harper&Row, 1982.
- Bion, W.R. Experiences in groups and other papers, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Vries Kets, M.& Miller, D. The neurotic organization, Nueva York, Jossey Bass, 1985.
- Schein, E. The role of the founder in creating organizational culture, Organizational Dynamis, Summer 1983.
- Bion, W.R. Experiences in groups an other papers, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Watzlawick, P. Cambio, Barcelona, Herder, 1989.
- Ronco, E. y Lladó, E. Aprender a gestionar el cambio, Barcelona, Paidós, 2000.
- Lewin, K. Field theory in social science. Nueva York, D. Cartwright (comp.), 1951.
- Lewin, K. Group decision and social change, Readings in Social Psychology, Nueva York, Holt, 1952.
- Bion, W.R. Esperiences in groups and other papers, Tavistock Publ, Londres, 1961.
- Likert, R. New patterns of management, Nueva York, McGraw Hill, 1961.
- Berne, E. Juegos en que participamos, México, Diana, 1979.
- Cómo resolver los pequeños conflictos en el trabajo, Bilbao, Deusto, 1991.(***)
- Moscovici, S. y Zavalloni, M. The group as a polarizer of attitudes, Journal of Personality and Social Psychology, 1969.
- Rosenthal, R. Experimenter effects in Behavioral Research, Nueva York, Appleton- Century Crofts, 1966.



Universidad
de Navarra

- Malinowski. Crime and custom in savage society. Nueva York, Hartcourt, Brace, 1926.
- Blake, R., Shepard, H.& Mouton, J. Managing Conflict, Englewoods Cliffs, N. J. Prentice Hall, Inc 1984.

Cultura de las organizaciones:

Las lecturas y casos detallados para cada sesión en el Programa.

Gobierno Corporativo:

Los alumnos deberán traer preparada la lectura obligatoria (L.O.) correspondiente a cada una de las sesiones.

Asimismo, se ofrecerán como apoyo, una serie de lecturas recomendadas (L.R.) como complemento a lo tratado en cada sesión.